

بطاقة أ.م رقم 05: دراسة حالة مؤسسة الكرامة

تحليل المنافسين

مؤسسة الكرامة هي سلسلة متاجر سوبر ماركت لها وجود في السوق في جميع أنحاء البلاد، قسمت أسواقها (أو وحداتها الاستراتيجية SBU) إلى أربعة أقسام هي: البضائع العامة، والأطعمة، والبضائع الفارهة والمتاجر الصغيرة، بحيث كل وحدة مفصولة بعلامات تجارية مختلفة.

وحدة البضائع العامة هي سوبر ماركت تقليدي يغطي المنتجات التجارية واليومية.

تركز وحدة البضائع الفارهة على المستهلكين القادرين على شراء سلع ذات جودة عالية ومستوردة باهظة الثمن. يمكن أن يحصل هذا الجزء عادة على هامش أعلى.

وحدة الأطعمة عبارة عن متجر متخصص في الطعام كان يقع حول محطات السكك الحديدية أو محطات الحافلات الرئيسية أو مناطق المكاتب للمارة الذين يرغبون في الحصول على شراء سريع للأطعمة المطبوخة أو المنتجات اليومية.

وحدة المتاجر الصغيرة هي سلسلة متاجر صغيرة تفتح 24/24 و 7/7 تباع مختلف الحاجيات اليومية (بقالة، مواد تنظيف، مأكولات خفيفة جاهزة،) بقيمة وكميات صغيرة.

مؤسسة الكرامة حددت ثمانية منافسين وأرادت إجراء تحليل لتقييم موقعها الاستراتيجي بالنسبة لمنافسيها في مواجهة المنافسة المتزايدة في السوق. يقدم الجدول 1 أدناه معلومات عن مبيعات عام 2016 لمؤسسة الكرامة ومنافسيها الثمانية.

الجدول رقم 1 مبيعات المؤسسة ومنافسيها

السوق	رقم الأعمال (مليون دج)							
	المنافسون							المؤسسة
	8	7	6	5	4	3	2	1
وحدة البضائع العامة	-	600	-	2 000	-	400	1 800	800
وحدة البضائع الفارهة	-	-	1 400	-	-	300	-	900
وحدة الأطعمة	700	-	-	900	-	40	-	400
وحدة المتاجر الصغيرة	700	100	-	150	500	-	-	200
سوق غير ذي صلة	-	300	1 000	1 000	-	600	-	-
المجموع	1 400	1 000	2 400	4 050	500	1 340	1 800	2 300

يعني قطاع السوق غير ذي صلة الأعمال خارج نطاق اهتمام الدراسة لمؤسسة الكرامة.

تعتقد مؤسسة الكرامة أن عامل الأصول كان عاملا رئيسيا كمحدد لقياس الموارد لها ولتنافسيها. كما كان حجم العمليات والقوة المالية عاملين حاسمين في النجاح لبناء علامات تجارية قوية للمستهلكين، وموقف تفاوضي قوي مع الموردين. قامت مؤسسة الكرامة كذلك بالبحث عن المعلومات حول العائد على المبيعات لكل منافس (ROS) لمقارنة قياس الربحية التجارية. تم جمع هذه المعلومات من التقارير السنوية للمنافسين. تم تلخيص هذه المعلومات الإضافية في الجدول رقم 2

الجدول رقم 2

المنافسون								مؤسسة الكرامة	السوق
8	7	6	5	4	3	2	1		
900	600	1 700	2 800	300	500	900	800	1 000	مجموع الأصول
12%	14%	25%	28%	15%	18%	15%	25%	20%	العائد على المبيعات
7%	5%	7%	16%	3%	5%	7%	10%	10%	الحصة السوقية

المطلوب

1. تحديد نوع المنافسين بشكل أولي فيما يتعلق بتداخل السوق ونقاط الالتقاء في السوق.
2. حساب MCI لكل منافس.
3. حساب RSI لكل منافس.
4. حساب MPI.
5. إعداد مصفوفة MCI مقابل RSI والتعليق على المنافسة البينية.
6. اقتراح خطة استراتيجية للتعامل مع السوق.

إعداد الأستاذ: فرزي إبراهيم

بتصرف من كتاب:

Strategic Management Accounting A Practical Guidebook with Case Studies

Wing Sun Li

Springer, 2018